



## FM værdikortet

Jensen, Per Anker

*Published in:*  
CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer.

*Publication date:*  
2018

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Jensen, P. A. (2018). FM værdikortet. In *CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer*. (pp. 168-173)

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## 26. FM VÆRDIKORTET

Per Anker Jensen



Per Anker Jensen er uddannet som civilingeniør fra DTU i 1978 og PhD fra DTU i 1985. Siden 2005 har han arbejdet med at udvikle FM som nyt fagområde på DTU, og fra 2008 har han været leder af CFM. I perioden 2009 til 2016 var han udnævnt som professor med særlige opgaver i FM. Han er nu lektor og koordinator for FM ved DTU Management Engineering. Per kan kontaktes på e-mail; [pank@dtu.dk](mailto:pank@dtu.dk); mobil 22785275.

### INDLEDNING

Facilities Management (FM) har fra starten i høj grad haft fokus på at reducere omkostningerne til ejendomsdrift og interne services i virksomheder. Det er bl.a. sket gennem omfattende outsourcing af interne ydelser til eksterne leverandørvirksomheder, hvilket har ført til et stort og stærkt ekspanderende marked for facility services. Der er imidlertid ved at ske et skift i udviklingen, således at der i stadig højere grad fokuseres på at skabe værdi eller merværdi for kunderne - uanset om kunderne er interne eller eksterne.

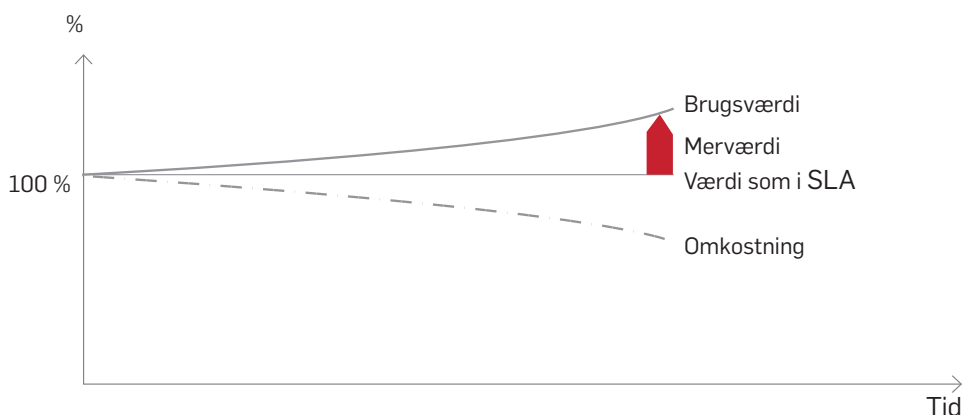
I 2005-2008 gennemførte vi ved DTU en undersøgelse omfattende 36 cases med "Best Practice" inden for FM i de nordiske lande. En af de generelle konklusioner fra undersøgelsen var, at der var ved at ske en ændring fra, at der i FM primært blev fokuseret på at opnå omkostningsreduktioner hen imod også at fokusere på at skabe merværdi. Denne konklusion gjaldt både for in-house FM-organisationer og for eksterne FM leverandører. Denne konklusion blev underbygget, af at NordicFM i samme tidsperiode nedsatte en arbejdsgruppe med praktikere betegnet "Highlight the added values to core business provided by Facilities Management".

Forskellen mellem at skabe merværdi og omkostningsreduktioner kan illustreres som i Figur 26.1, der viser den relative udvikling over tid i omkostninger og brugsværdi for en service sammenlignet med et udgangspunkt, hvor brugsværdien svarer til det aftalte i henhold til en SLA (Service Level Agreement). Brugsværdien af en service kan f.eks. måles ved en KPI (Key Performance Indicator) fastsat som et minimumsniveau for andelen af tilfredse kunder. En omkostningsreduktion optræder, hvis omkostningen eller prisen for den leverede service bliver lavere over tid uden at andelen af tilfredse kunder bliver mindre end fastsat i SLA-en. Omvendt vil en øgning af brugsværdien optræde, hvis andelen af tilfredse kunder bliver højere end minimumsværdien fastsat i SLA-en. Dette forudsætter ikke en ændring i SLA-en, men det indebærer at der er skabt merværdi for kundevirksomheden.

I det følgende fremdrages nogle eksempler fra de 36 cases på, hvordan nogle FM-organisationer arbejder med at skabe merværdi. Det skal understreges, at dette er baseret på bogen fra 2008 og ikke nødvendigvis er udtryk for den aktuelle situation i pågældende virksomheder.

Efterfølgende præsenteres FM Værdikortet, som blev udviklet på baggrund af analyser af disse cases og medvirken i ovennævnte arbejdsgruppe i NordicFM.

**Figur 26.1: Merværdi og omkostningsreduktioner**



### INTERN UDVIKLING AF FM

Coloplast er et godt eksempel på en virksomhed, der har satset på intern udvikling af FM. De ønsker at være bedst på deres felt for at kunne skabe vækst og større værdi for kunder, medarbejdere og aktionærer. Virksomheden har den holdning, at kunderne skal have den største del af værdiskabelsen, men for at kunderne får en tilfredsstillende service og de rigtige produkter, skal virksomheden have topmotiverede medarbejdere. Derfor lægger man vægt på kvaliteten af de fysiske rammer samt den service og de tilbud, der gives til medarbejderne i deres dagligdag. Man har valgt at udvikle FM internt, og det er lykkedes at opnå og dokumentere konkurrencedygtighed, bl.a. med brug af Lean principper, som også benyttes i kernevirksomheden.

Et andet eksempel er Nykredit, der ligesom Coloplast har arbejdet meget med de interne processer inden for FM. Desuden har man opstillet en såkaldt brugerværdibrøk for at kunne måle og maksimere brugerværdien på alle niveauer. Dette sker gennem en holistisk orienteret optimering af de enkelte elementer i værdibrøken:

$$\text{Brugerværdi} = \frac{\text{Kvalitet \& Proces}}{\text{Pris \& Besværlighed}}$$

Der er også eksempler på at der inden for offentlige organisationer er fokus på intern udvikling af FM. Serviceforvaltningen i Malmø Kommune har siden 1995 gennemgået en imponerende udvikling i retning mod en stigende grad af service- og kundeorientering. Man har bl.a. indført FM i skoler, hvor serviceforvaltning med udgangspunkt i en reception på hver skole leverer al

support til den enkelte skole, således at lærerne og ikke mindst skolelederne kan koncentrere sig næsten fuldt ud på det pædagogiske arbejde, som de er uddannet og ansat til.

### **NYE SAMARBEJDER MED LEVERANDØRER**

Blandt FM leverandører er der også i stigende grad fokus på, at de skaber værdi for kunderne. ISS tilbyder således på større kontrakter at udarbejde et årligt forbedringskatalog, som man i samarbejde med kunden tager stilling til. Samtidig er der en stærk udvikling i retning af partnerskaber imellem efterspørgere og leverandører. OPP er et godt eksempel på en samarbejdsform, hvor totaløkonomiske hensyn til bygningers levetid kommer i fokus, hvorved hensyn til driften ligeledes får øget vægt.

Blandt kommuner er der efterhånden mange eksempler på driftspartnerskaber, f.eks. har Københavns Ejendomme indgået partnerskaber med private konsortier om drift og vedligehold af alle kommunale bygninger i en hel bydel over en årrække. Tilsvarende har Novo Nordisk i flere omgange med stor succes udbudt drift af kontorejendomme baseret på funktionskrav. Fællestræk ved disse samarbejdsformer er et tæt tillidsbaseret samarbejde mellem parterne, bedre udnyttelse af hinandens kompetencer, bedre muligheder for at tilpasse opgaverne til virksomhedernes produktionsapparat og kunderne får mere for pengene.

På energi området er ESCO, jf. kap 9, et eksempel på et nyt koncept for samarbejde mellem en privat virksomhed og en offentlig virksomhed, hvor der gennemføres energibesparelser uden at den offentlige virksomhed skal have penge op af lommen ud over en andel af de garanterede besparelser på energiudgifterne i en periode. Ved hospitalsforvaltningen i Skåne har de den erfaring, at det er en god idé at involvere driftspersonalet i et tæt samarbejde med den private virksomhed, så driftspersonalet opgraderes og der sikres en langsigtet effekt.

### **NYE RÅDGIVNINGSSOMRÅDER**

Slots- & Ejendomsstyrelsen – nu en del af Bygningsstyrelsen – opfatter sig som statens FM-er og udover at stå som udlejer og koordinator af eksterne serviceleverancer til mange statslige organisationer, så tilbyder de også deres lejere rådgivning i fremtidens kontorløsninger og opbygger "knudepunkter" i form af kontorfællesskaber for flere statslige styrelser o.l.

Blandt rådgivende ingeniører er FM-rådgivning et stærkt stigende aktivitetsområde. Hos COWI er teknisk og miljømæssig due diligence i forbindelse med virksomhedsoverdragelser og ejendomstransaktioner f.eks. blevet et betydeligt rådgivningsområde. Grontmij | Carl Bro – nu Sweco – har bl.a. stået for udvikling af et nyt IT-værktøj til asset management af teknisk infrastruktur som veje, vand og afløb i kommuner.

### **FM VÆRDIKORTET**

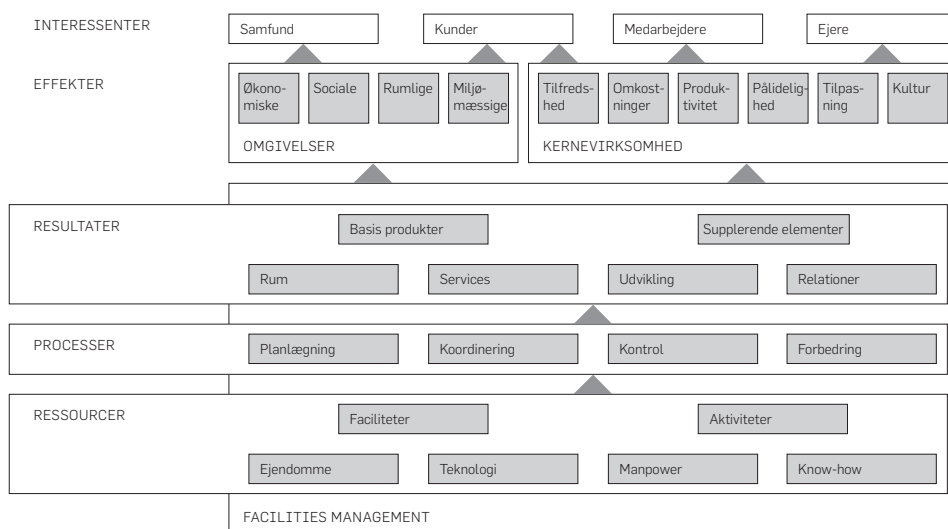
FM Værdikortet vist i Figur 26.2 er opbygget med inspiration fra metoden "Strategic Mapping" i Balanced Scorecard udviklet af Kaplan & Norton. Den nederste del af værdikortet vedrører leverancer fra FM og indeholder en proces model med input-proces-output. Input er de res-

sourcer, som FM anvender opdelt i Faciliteter og Aktiviteter og underopdelt i henholdsvis Ejendomme og Teknologi (Faciliteter) og Manpower og Know-how (Aktiviteter). Processer er opdelt i Planlægning, Koordinering, Kontrol og Forbedring i tråd med kvalitetscirklen Plan-Do-Check-Act. Output er resultater opdelt i Basis produkter og Supplerende elementer og underopdelt i henholdsvis Rum og Services (Basis produkter) og Udvikling og Relationer (Supplerende elementer).

Værdikortet indeholder desuden en sondring imellem FM og Kernevirkksomhed, som er et essentielt i FM teori. Samtidig sonder værdikortet tillige mellem FM's effekter på Kernevirkksomhed og på Omgivelserne. Værdikortet illustrerer, at FM-leverancer kan skabe merværdi ved at bidrage til effekter på Kernevirkksomhed i form af Tilfredshed, Omkostninger, Produktivitet, Pålidelighed, Tilpasning og Kultur og på Omgivelser i form af Økonomiske, Sociale, Rumlige og Miljømæssige påvirkninger. Disse effekter kan være til glæde for Interessenter angivet øverst i Værdikortet opdelt i Samfund, Kunder, Medarbejdere og Ejere.

Værdikortet vist i Figur 26.2 er generisk og kan anvendes som et analyseværktøj til at identificere og illustrere på hvilken måde FM skaber merværdi. Den kan f.eks. ske ved at udpege de elementer i FM-leverancen, der bidrager til at skabe merværdi med specifikke effekter til gavn for nogle interessenter. Ud fra dette kan der tillige udarbejdes case-specifikke værdikort.

**Figur 26.2: Generisk FM Værdikort**



## KONKLUSION

Udviklingen siden finanskrisen, der startede i 2008, har betydet, at fokus inden for FM igen i høj grad har været rettet mod omkostningsreduktioner. Der er imidlertid for mig ingen tvivl om at FM professionen fremover er nødt til at forbedre sine kompetencer med henblik på at skabe merværdi. Det er en nødvendighed, hvis FM skal blive et vigtigt erhverv, som er i stand til at opnå opmærksomhed hos virksomheders topledelse og andre beslutningstagere samt tiltrække krævende og kvalificerede unge medarbejdere til området.

Denne udvikling har væsentlige konsekvenser for den viden, der fremover bliver behov for inden for FM. For at gennemføre omkostningsreduktioner kan man benytte erfaringer fra tidligere samt ledelsesværktøjer som outsourcing, benchmarking og procesudvikling, der benyttes inden for andre fagområder. For at skabe merværdi er det imidlertid nødvendigt at udvikle ny viden og nye kompetencer, som er specifikke for vores fagområde. Forskning og udvikling vil blive mere og mere vigtig. Indtil videre har FM leverandører kunnet ekspandere til nye markedsområder som følge af øget outsourcing uden at være tvunget til at gennemføre vidtgående innovationer. Dette vil ændre sig i takt med at markedet bliver mere modent og mættet. Tendensen mod øget fokus på bæredygtighed og virksomhedernes sociale ansvarlighed kræver ligeledes, at FM udvikler ny viden og nye kompetencer for at kunne yde relevante bidrag til virksomhedernes udvikling og værdiskabelse.

## SUPPLERENDE OPLYSNINGER OM FORSKNINGSPROJEKTET

Undersøgelsen af de 36 case studier var støttet af BoligfondenKuben, og de indgår i en bog udgivet på både dansk og engelsk af Center for Facilities Management – Realdania Forskning (CFM) i september 2008. Projektet blev ledet af Per Anker Jensen og desuden medvirkede nu afdøde arkitekt Kjeld Nielsen, Susanne Balslev Nielsen, DTU (nu i Region Hovedstaden), Poul Henrik Due, COWI (nu i Sweco) og Morten Elle, DTU (nu ved Aalborg Universitet). I forlængelse af projektet blev der i 2009 nedsat en forskergruppe i EuroFM om "The Added Value of FM" under ledelse af Per Anker Jensen, som har stået for en lang række publikationer, bl.a. 2 engelsksprogede bøger med Per Anker Jensen som førsteredaktør, se litteratur guide og kap. 30.

### Anvendelse af værktøjet

Som det fremgår af tabellen nedenfor, så er anvendelse af FM Værdikortet især egnet til brug ved 1 af de 5 processer, der er beskrevet i bogens indledning: Procesoptimering. Metoden kan anvendes som analyseværktøj, evt. sammen med modellerne i de følgende 4 kapitler.

Proces	Fase							
Strategiudvikling	A	B	C	D	E	F		
Organisationsdesign	A	B	C	D	E	F		
Arealdisponering	A	B	C	D	E	F	G	H
Byggeprojekt	A	B	C	D	E	F	G	H
Procesoptimering	A	B	C	D	E	F		

Ved Procesoptimering kan værktøjet anvendes af ledere og medarbejdere i FM-funktioner og deres rådgivere i alle faser fra evaluering af nuværende performance og forbedringspotentialer til evaluering af ny performance og vurdering af behov for yderligere optimering samt som grundlag for dialog med interne og eksterne interessenter (fase A-F).

### LITTERATUR GUIDE

Kapitlet er hovedsageligt baseret på en artikel i FM Update (Jensen, 2010) og optrykt i CFM-særudgave af FM Update (Jensen, 2013).

FM Værdikortet blev først publiceret på både dansk og engelsk i bøgerne fra projektet om FM Best Practice i Norden (Jensen m.fl., 2008a+b). Det præsenteres ligeledes i en videnskabelig artikel (Jensen, 2010).

I en senere bog på engelsk er der kapitler, der redegør for arbejdet om merværdi i NordicFM og om tilblivelsen af FM Værdikortet (Jensen m.fl., 2012).

I 2017 er der fulgt op med en ny bog på engelsk om FM og merværdi (Jensen m.fl., 2017)